

## 2 STRATEGIE OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Obsah 2. kapitoly je zaměřen na charakteristiku nejpoužívanějších strategií obchodních společností, které vycházejí z jejich filosofie, vize a poslání včetně hlavních vlivů, které na ni působí. Mezi nejznámější strategie patří strategie „dělej to ve velkém, dělej to nově a dělej to, co na trhu chybí. Z rozvojových retailingových strategií firmy využívají strategii multinacionální, transnacionální a globální. V reakci na poptávku pak uplatňují principy strategie Trading Up a Trading Down.



### **CÍLE KAPITOLY**

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit vztah mezi východisky strategie a její volbou,
- posoudit vlivy působící na formulaci strategií,
- charakterizovat nejznámější strategie obchodních podniků a mezinárodní retailingové strategie.



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Filosofie, vize a poslání obchodní společnosti, specifika formulace strategie, impulsy k nákupu, orientace zákazníků, vývojové směry, koordinovaná úsilí a hnutí, vládní politika, nejznámější strategie obchodních podniků, multinacionální strategie, globální strategie a transnacionální strategie, strategie Trading Up, strategie Trading Down.



### **PRŮVODCE STUDIEM 3**

Obchodní podniky mají své oblíbené strategie. Velké obchodní společnosti mají jiné, stejně tak malé firmy. Ty si pečlivě prostudujte a zkuste identifikovat firmy, které je v praxi využívají. Všimněte si také během studia, rozvojových retailingových strategií, které se formují v souladu s globalizačními procesy. Protože obchod prodává zboží svému zákazníkovi, potřebuje vědět, jaké megatrendy ovlivňují jeho chování. Zkuste je spojit s projevy běžného života, ať už Vašeho nebo Vašich blízkých.

## 2.1 Filosofie, vize a poslání obchodních společností

Každá firma, tedy i maloobchodní a velkoobchodní, musí záměrně ovlivňovat svoji činnost, aby mohla ve svém okolí úspěšně existovat. Volí si své cíle a rozhoduje o tom, jak tyto cíle realizovat. K tomu potřebuje vědět, jak je na tom v současnosti a co zamýšlí dělat v budoucnu - potřebuje strategii. Východiskem pro formulaci strategie je i obchodní politika státu.

Rámec pro formulaci strategických cílů představuje jasný a eticky vymezený smysl existence obchodní firmy, její podnikové filosofie, která je vyjádřena vztahem k zákazníkovi, k dodavatelům i věřitelům, vytváří postoj firmy ke konkurenci, jakožto ke spolupracovníkům, i poměr vlastníků a manažerů. Různé zainteresované subjekty uplatňují ve firmě odlišné zájmy.

Zájmy zainteresovaných subjektů

- Vlastníci (akcionáři): usilují o bezpečnost a jisté zhodnocování kapitálu,
- Manažeři: upřednostňují dynamický rozvoj podniku,
- Zaměstnanci: mají zájem na uspokojení svých potřeb,
- Zákazníci: požadují adekvátní nabídku ve správné struktuře a ceně, servis,
- Dodavatelé: usilují o optimální nákupy a seriózní vztahy, platební schopnost a dodržování smluvních podmínek,
- Věřitelé: požadují dohodnuté splacení závazků,
- Konkurenti: usilují o lepší pozici na trhu, růst tržního podílu a zasahují do teritorií jiných firem,
- Vláda: preferuje dodržování zákonů a právních předpisů a vládních programů v souladu se státní obchodní politikou,
- Obchodní svazy: usilují o účast na programech vlády, aby tak mohly spoluvytvářet prostředí pro podnikání,
- Odborové svazy: mají stejné zájmy jako v jiných firmách (porovnatelnost mezd, stabilita zaměstnanosti, pracovní podmínky),
- Místní zastupitelství: požadují příspěvky na rozvoj oblasti, na ochranu životního prostředí, zaměstnávání lidí z oblasti působení obchodních firem apod.

**Podniková filosofie** by měla zahrnovat následující součásti, jako jsou: historie podniku, jeho přednosti a úspěchy, existující strategické cíle, slogany, zákaznickou a zaměstnaneckou filosofii, vztahy a závazky vůči společníkům, vztahy k okolí.

Podniková filosofie

Motivační součástí podnikové filosofie a její stěžejní myšlenkou je **vize**, která vymezuje orientaci obchodních společností a jejich budoucí směr vývoje. Dobře vymezená filosofie firmy a účinná vize umožňuje stanovit základní směry rozvoje firmy a způsob jejího chování.

Vize

Například:

- Vize firmy McDonald: rozšířit prodej hamburgerů po celém světě.
- Vize firmy Baťa: obouvat celý svět.
- Vizi lze v některých lokalitách upřesnit. Firma Baťa za první republiky si ve vztahu k Československu, kde měla jádro své maloobchodní sítě, stanovila, že v každé obci, kde bude stát kostel, bude stát rovněž její prodejna obuvi. Poměrně logická úvaha založená na principech spádovosti a střediskovosti, které podmiňují vytváření sídelní soustavy.

Poslání

S filosofií a vizí souvisí **poslání** firmy, jež lze vyjádřit předmětem její činnosti k zajištění naplnění této filosofie. U maloobchodních firem je obvykle poslání vymezeno sortimentem zboží a služeb, které firma nabízí na trhu. Vymezení poslání může mít širší nebo užší charakter. Obě vymezení mají své pozitivní či negativní stránky. Širší vymezení poskytuje firmě větší manévrovací prostor, což může být využito v některých krizových situacích při změně nabídky a druhu služeb, na druhé straně firma nemá tak velkou důvěru partnerů při její identifikaci i odhadu jejího chování a jednání. Náročnější je konkretizace cíle a následné plánování a taktika firmy. Užší vymezení představuje opak. Při změně poptávky po daném zboží na trhu, je firma zranitelnější a její postavení labilnější. Příklady vymezení poslání:

- prodej zboží a služeb (velmi široké vymezení),
- prodej zboží denní a občasně poptávky především potravinářského sortimentu může být posláním firmy Billa (širší vymezení poslání),
- prodej zboží luxusního charakteru může být posláním firmy Tiffany (užší vymezení poslání).

Při formulaci poslání je třeba vzít v úvahu, zda se budeme zaměřovat na jeden druh zboží, či široký sortiment, diverzifikaci činností i zboží. Výhody a nevýhody předchozích voleb si umíme vyhodnotit a představit. Známe výhody specializace i rizika její závislosti na životním cyklu výrobku a vývoji poptávky a na konkurenci s prodejem substitutů.

Při orientaci na širokosortimentní nabídku není obchodní společnost tak zranitelná výkyvy poptávky ani konkurenčními substituty, neboť velký rozsah sortimentu nás ochrání proti obchodní recesí některých sortimentů. Úspěšnost širokosortimentní firmy vyžaduje dosáhnout určitého stádia vývoje firmy a potřebného podílu na trhu, což úzce souvisí s velikostí vstupního kapitálu a zhoršuje možnosti eventuálního odchodu s podnikání, vzhledem k zaujímané pozici.

## 2.2 Formulace strategie retailingové společnosti

Úrovně formulace strategie

Obecně existují různé úrovně formulace strategie obchodního podniku, což je závislé na tom, v jakém stádiu svého vývoje se firma nachází (pionýrské, organizační či integrační). Rozvinutá retailingová firma představuje multinacionální korporaci, tzn. že má své provozní jednotky na území různých států a má centrálu, která určuje strategii a v závislosti na ni celkový model řízení firmy. Tato korporace má nástroje na společné využívání zdrojů firmy, jejich přečerpávání, akumulaci a společné investování. Strategie se vytváří na třech úrovních: na úrovni korporace (centrály), na úrovni strategické podnikatelské jednotky a na úrovni funkčních systémů (logistiky, marketingu, prodeje, ekonomiky a financí, lidských zdrojů a informačního systému). Při formulaci strategie působí určitá specifika, respektive faktory, jak nám ukazuje následující schéma na obrázku 2-1, které je nutno pečlivě vyhodnocovat.

Obrázek 2-1: Specifika působící na formulaci strategie maloobchodní firmy



Pramen: PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 1997, Berman a Evans 1992, s. 220.

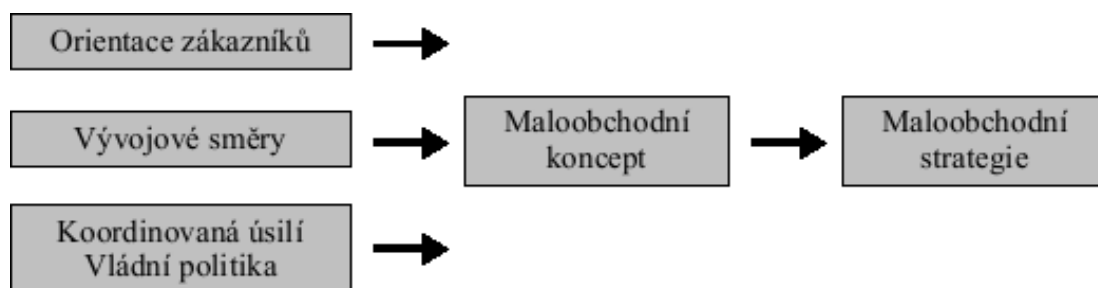
Stratégové firmy se snaží odpovědět na otázku, jakého minimálního obratu musí firma dosahovat, aby uhradila své náklady na novou strategii a rozvoj, jaké image má vůči svému okolí a jaké budou impulsy k nákupu jejího zboží.

**Impulsy k nákupu** zboží lze chápat v několika rovinách (obr. 2-2). Sleduje se:

Impulsy  
k nákupu

- současná a budoucí orientace zákazníků a poptávka na trhu zboží,
- vývojové směry dané technologií, internacionalizací ekonomiky i obchodu a změnami životního stylu,
- vládní politika, legislativa a koordinovaná úsilí a hnutí působící v regionu.

Obrázek 2-2: Impulsy k nákupu



Pramen: PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 1997, Berman a Evans 1992, s.221.



### K ZAPAMATOVÁNÍ 3

**Orientace zákazníků** je v obecné rovině dána dobovými podmínkami. Historicky se neustále mění. V současné době působí zpravidla tyto megatrendy včetně orientace nové generace na různé technické vymoženosti doby:

- Orientace na výkon a úspěch (symboly statusu, exkluzivita),
- Neokonzervatismus (obliba antikvit, restaurátorství, staré zvyky, nostalgie),
- Alternativní orientace (návrat k přírodě, biopotraviny, přírodní léčebné prostředky),
- Hedonismus (pěstování těla, požitkářství, aerobic, sport).

Ve vývojových směrech jsou výrazné např. změny sortimentu, změny ve vývoji trhu, jeho struktury, forem prodeje i všeobecné projevy základních vývojových trendů v obchodě (viz kap. 1).

Koordinovaná  
úsilí a hnutí

Koordinovaná úsilí a hnutí, která působí v regionu mají všeobecný vliv na všechny podnikatelské subjekty. V některých směrech jsou pro obchodní podnik specifické z hlediska předmětu jeho podnikání. Řeší se otázky, která koordinovaná úsilí budou ovlivňovat strategii retailingových firem a který region je pro firmu nejvhodnější. Vhodnost regionu se posuzuje dle působení a existence hnutí na ochranu spotřebitelů, zveřejňování testů jakosti, systémů kontrol obchodního podnikání, působení ekologických hnutí proti určitému typu výrobků a balení zboží, působení ochránců zvířat, bojkot některých výrobků apod.

Vládní politika, která ovlivňuje maloobchodní strategii, se dotýká proexportní politiky, úrovně daní, cel, legislativy, úvěrové politiky, úrokových sazeb, místní mzdové politiky, trendů v lokalizaci prodejních míst, dopravní struktury atd.

## 2.3 Neznámější podnikatelské strategie obchodních společností



### K ZAPAMATOVÁNÍ 4

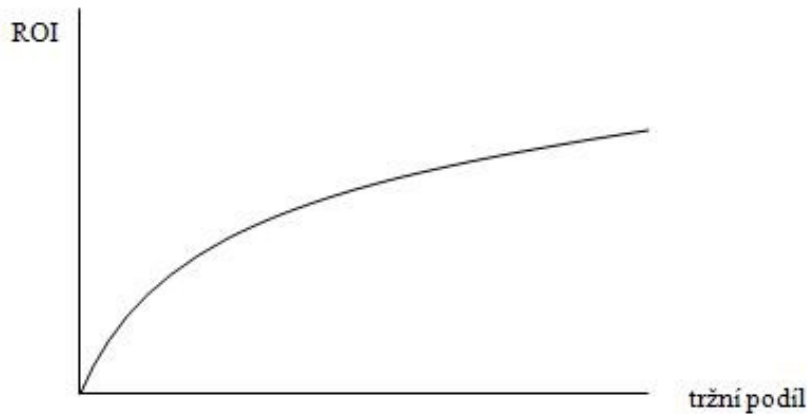
Současné obchodní společnosti nejčastěji využívají tyto 3 strategie:

1. Dělej to ve velkém (expanzivní strategie),
2. Dělej to nově (inovační strategie),
3. Dělej to, co na trhu chybí (segmentační strategie).

Dělej to  
ve velkém

ad 1) První strategie vychází z představy, že úspěšný je ten, kdo má největší podíl na trhu. Základem této strategie je tzv. „křivka zkušenostního efektu“ (obr. 2-3). Rostou-li ve firmě prodeje a současně roste podíl na trhu, klesají jednicové náklady a roste rentabilita vloženého kapitálu (ROI). Velikost tržního podílu, respektive podílu v určitém tržním segmentu má vliv na rentabilitu celkového vloženého kapitálu.

Obrázek 2-3: "Křivka zkušenostního efektu" - Závislost mezi tržním podílem a návratností vloženého kapitálu (ROI)



Pramen: SMITH, G., D., ARNOLD, D., R., BIZZEL, B., G. *Strategy and Business Policy*. Houghton Mifflin Company, Boston 1985, s.131.

### ROI – Return on Investment

ROI neporoste donekonečna s rostoucím podílem na trhu, neboť snižování nákladů a růst rentability je výsledkem využití všech příležitostí kumulace oběhových procesů, využití pracovníků, vozového parku atd.

V praxi to znamená, že kumulace a standardizace obchodních operací může přinést výhody nákladového vůdcovství. V oblasti obchodu dokládají pravdivost zkušenostní křivky hypermarkety, velká nákupní střediska na okraji měst, velkosklady či skladové areály s vysokou produktivitou práce, především však nákupní centrály a řetězce. Křivka zkušenostního efektu má řadu kritiků, neplatí absolutně, neboť někteří ekonomové odhadují její jiný průběh (např. Porter). Na trhu jsou ovšem i firmy, které mají malý podíl na trhu a dosahují vysoké rentability, a to v důsledku významného podílu v určitém tržním segmentu.

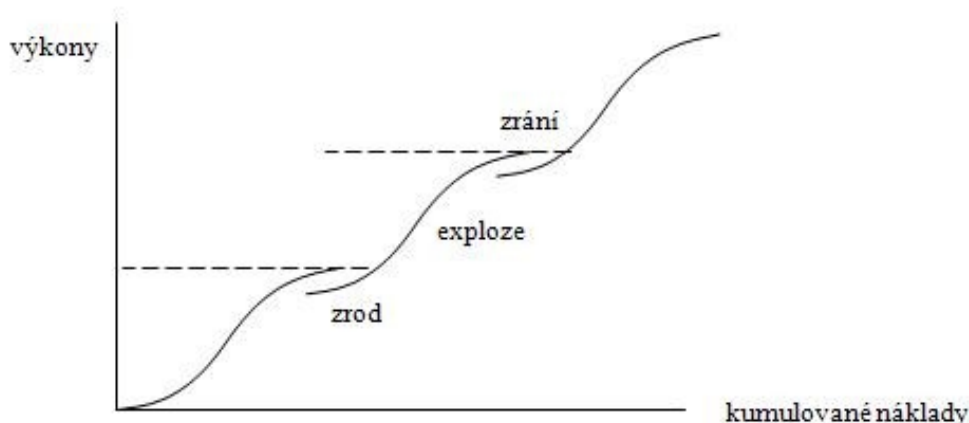
Strategie "Dělej to ve velkém" je využívána jako expanzivní strategie, kdy velké nadnárodní obchodní řetězce procházejí procesem silné a rychlé koncentrace, který je spojený s přebíráním celých firem. Tento proces probíhá nejen na západních vysoce saturovaných trzích. Situace na českém obchodním trhu byla v počátcích transformace mírně odlišná, ale dnes dochází k těmto procesům i v ČR, a to zejména na trhu s potravinami, který je již téměř saturován.

Převzetí společností se uskutečňuje ve stejném nebo blízce příbuzném oboru podnikání či segmentu trhu. Expanze je prováděna i nadnárodními řetězci pomocí investiční výstavby.

Dělej to nově

ad 2) Ten, kdo zavádí progresivní techniku a technologii může být úspěšný. Tato strategie vychází z tzv. S křivek (obr. 2-4).

Obrázek 2-4: Strategie „S“ křivek



Princip této strategie spočívá v tom, že každá technologie má své technické či fyzické hranice svého výkonu, další investice do ní by již nepřinesly výnos, který by odpovídal vynaloženým nákladům, a proto je třeba přejít na novou technologii, která by umožnila vyšší produktivitu práce. V obchodě lze tuto strategii aplikovat na vznik samoobsluh (nové formy prodeje), přechod od hotovostního placení na bezhotovostní, využívání čárového kódu pro řízení pohybu zboží apod.

Strategie "S" křivek nebo-li inovační strategie buduje svůj úspěch na nových způsobech uspokojování zákazníka. V obchodě to znamená vytvářet nový sortiment (nejen výrobek) a výhodnější či nové nákupní podmínky. Významnou výzvou je v této souvislosti elektronický obchod (e-commerce), který přispívá ke změnám nákupních podmínek. Elektronický obchod znamená internacionalizaci činností nejen pro velké obchodní řetězce, ale i malé firmy, které budou umět vybrat vhodné komodity svého prodeje.

Obě dvě výše uvedené strategie mají charakter strategií agresivních a dnes jsou doménou spíše velkých integrovaných obchodních společností. Pro menší firmy je vhodnější defenzivní strategie.

Dělej to,  
co na trhu chybí

ad 3) Dělej to, co na trhu chybí, představuje pro menší obchodní podnik najít na trhu mezeru (tržní výklenek), kde je jen malá nebo vůbec žádná konkurence. Touto mezerou může být chybějící výrobek, služba nebo také obchodní síť v určité lokalitě. Výjimečnost výrobku, či služby umožní realizovat vyšší ziskové rozpětí a zajistit si potřebnou rentabilitu pro svoji existenci.

**K ZAPAMATOVÁNÍ 5**

Kromě těchto obecných strategií střídají a využívají obchodní společnosti v praxi dvě strategie, které pružně reagují na vývoj spotřebitelské poptávky. Jedná se o strategii TRADING UP a TRADING DOWN.

TRADING UP je strategie, kterou firma uplatňuje při růstu spotřebitelské poptávky. Firma rozšiřuje či prohlubuje nabízený sortiment u výrobků, po kterých je momentálně zvýšený zájem zákazníků a poskytuje vysokou úroveň nákupních podmínek za dokonalé služby kvalifikovaného personálu. Zvýšené náklady lze pokrýt díky vyšší prodejní ceně a vyššímu ziskovému rozpětí.

Strategie  
Trading Up

Při strategii TRADING DOWN, kterou použijeme při poklesu poptávky po zboží, je nutná redukce šířky a především hloubky sortimentu, včetně zjednodušené obsluhy, případně přesun daného sortimentu do prodejen s nižší úrovní obsluhy. Na pokles poptávky musíme reagovat snížením ceny, což nás zároveň nutí snížit provozní náklady, abychom omezili vlastní ztráty.

Strategie  
Trading Down**2.4 Mezinárodní rozvojové strategie retailingu****K ZAPAMATOVÁNÍ 6**

Řada firem se současně pohybuje na více mezinárodních trzích. Úspěšnost vstupu na zahraniční trh ovlivňuje mnoho faktorů. Nejdůležitější je výběr vhodné strategie, posouzení její výhodnosti a rizik. V úvahu připadá strategie multinacionální, globální a transnacionální.

**Multinacionální strategie**

Je strategií rozšiřování maloobchodních aktivit při důsledném přizpůsobování sortimentu, služeb i svého chování na trhu místním podmínkám. Tato aktivita je spojena s poměrně vysokými náklady a neumožňuje agresivní cenovou politiku. Vstup na nový trh je vcelku snadnější, ale z hlediska výše cen je těžší další rozšiřování firmy.

Multinacionální  
strategie**Transnacionální strategie**

Znamená jednotnou strategii při respektování základních zvláštností národních trhů a lokálních podmínek a využívání celosvětových poznatků a znalostí. Uplatňování této strategie je velmi náročné a postupně vede ke globálnímu chápání trhů.

Transnacionální  
strategie**Globální strategie**

Představuje důsledné uplatňování vlastní tuzemské koncepce na zahraničním trhu. Firmy dosahují relativně nízkých nákladů (hromadný nákup, jednotné know-how, společné další činnosti). Převládá ignorance národních a místních rozdílů.

Globální stra-  
tegie





## KONTROLNÍ OTÁZKA 2

1. Jak působí růst prodeje a současně růst podílu na trhu na ekonomické výsledky firmy. Se kterou oblíbenou strategií obchodních společností souvisí?
2. Princip které strategie spočívá v tom, že každá technologie (a tedy i obchodní) má své technické či fyzikální hranice výkonu?
3. Jaká opatření na úrovni prodejních jednotek uděláte, pokud budete aplikovat strategii Trading Down?
4. Jak byste charakterizovali chování zákazníků, kteří jsou ovlivněni alternativní orientací. Co nakupují?
5. Hledejte firmy z praxe, které aplikují multinacionální, transnacionální nebo globální strategii.



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Rámec pro formulaci strategických cílů představuje jasný a eticky vymezený smysl existence obchodní společnosti a její podnikové filosofie, která je vyjádřena vztahem k zákazníkovi, k dodavatelům i věřitelům, vytváří postoj firmy ke konkurenci, jakožto ke spolupracovníkům, i poměr vlastníků a manažerů. Motivační součástí podnikové filosofie je vize. S filosofií a vizí souvisí poslání firmy.

Obecně existují různé úrovně formulace strategie obchodního podniku, což je závislé na tom, v jakém stádiu svého vývoje se firma nachází (pionýrské, organizační či integrační). Strategie rozvinutých retailingových firem, které v současnosti dominují na trhu, se vytváří na třech úrovních, na úrovni korporace, na úrovni strategické podnikatelské jednotky a na úrovni funkčních systémů (logistiky, marketingu, prodeje, ekonomiky a financí, lidských zdrojů a informačního systému).

Při formulaci strategie maloobchodní firmy se strategové firmy snaží odpovědět na otázku, jakého minimálního obrátu musí obchodní firma dosahovat, aby uhradila své náklady na novou strategii a rozvoj, jaké image má vůči svému okolí a jaké budou impulsy k nákupu jejího zboží.

Impulsy k nákupu v sobě zahrnují více složek, především současný i budoucí směr orientace zákazníků (megatrendy), vývojové směry obchodu dané technologií, internacionalizací ekonomiky i obchodu i změnami životního stylu, koordinovaným úsilím i hnutím a vládní politikou.

Současné obchodní firmy využívají v praxi 3 následující strategie, a to strategii „dělej to ve velkém, dělej to nově a dělej to, co na trhu chybí.“ Kromě těchto obecných strategií střídají a využívají obchodní společnosti v praxi dvě strategie jako pružnou reakci na vývoj spotřebitelské poptávky, a to strategii TRADING UP a TRADING DOWN. Pro velké obchodní společnosti jsou typické první dvě zmiňované strategie.

Pro úspěšnost vstupu na zahraniční trhy je důležitá volba mezinárodní rozvojové strategie retailingu, mezi něž patří strategie multinacionální, transnacionální a globální.